

5. Ritos y Rituales



5. Los Ritos y Rituales

5.1. Estándares para el análisis de rituales

Antes de analizar los rituales que se manifiestan al interior de la empresa, es necesario considerar los estándares, llamados por Deal y Kennedy *Setting Standards*²⁶¹ y es, según estos autores, de suma importancia conocerlos para poder analizar y clasificar los ritos de una organización.

En general, estos estándares, además de permitir al investigador conocer las raíces de los Ritos y Rituales al interior de la empresa, permitan al empleado conocer muy claramente que es lo que se espera de él. Dentro de ellos podemos encontrar:

*Estándares de lenguaje*²⁶²

Son los estándares internos que se exigen a nivel comportamiento verbal al individuo en la organización. Estos estándares permiten conocer al individuo como debe expresarse al interior de la empresa, saber que es y que no es aceptable para su cultura y la forma de comunicarse entre los individuos de la organización.

*Decoro público*²⁶³

Está relacionado con su comportamiento y conducta dentro de la empresa, lo que debe y no debe hacer. Incluye las normas de comportamiento, la ética personal y la filosofía de empresa.

²⁶¹ Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1982. pág. 76

²⁶² Deal y Kennedy, op.cit. pág.76

²⁶³ Ibidem.

*Comportamiento interpersonal*²⁶⁴

Los ritos de comportamiento permiten determinar quien es y quien no es apreciado en la organización. Dentro de éste tipo de comportamiento van implícitas las tareas y una descripción detallada de las actividades a realizar.

5.2. Descripción de los estándares Wal Mart

La descripción de los estándares para el análisis de los Ritos y Rituales de una empresa es necesaria para facilitar el acceso y conocimiento de los mismos, por lo que como parte del desarrollo de esta investigación dedicaremos este apartado a una descripción de los estándares de lenguaje, decoro público y comportamiento interpersonal encontrados en Wal Mart y que básicamente clasificamos en:

1. Etica
2. Comportamiento Laboral Wal Mart.

5.2.1. La Etica Wal Mart

El que la empresa se dedica a la venta de todo tipo de mercancía plantea una situación especial para los empleados, por lo que en este sentido deben ser informados de la ética que deben seguir a la hora de desarrollar su trabajo.

Los puntos principales sobre los que se les comunica y se hace especial insistencia son los siguientes:

²⁶⁴ Deal y Kennedy, op. cit. pág. 77

A) Compras de Conocidos y Familiares

Un empleado de la tienda no puede registrar compras de su familia y amigos ni de él mismo, especialmente si se trata de un empleado del área de cajas, se pretende con ello evitar malos entendidos, tales como rebajas en los precios, apartado de mercancía y ofertas de productos que el empleado o sus familiares quisieran adquirir.

B) Compras de Empleados

Un empleado solo puede hacer compras en la tienda en horas fuera de su turno de trabajo o durante su hora de descanso, y no puede adquirir mercancía si la tienda aún no está abierta al público. Además se les pide que si encuentran mercancía con un precio incorrecto o mal anunciada debe notificarlo a su supervisor inmediato y no comprarla hasta que se corrija el error.

Cuando un empleado desee adquirir algo deberá pagarlo inmediatamente en caja, no deberá esconderlo ni colocarlo en áreas de almacenamiento para comprarlo posteriormente. Tampoco es correcto que el empleado ponga en liquidación mercancía que le interesa adquirir, y cualquier artículo deberá ser pagado antes de ser consumido.

C) Dishonestidad

El empleado es colocado en la situación de informar a Gerencia cuando con razones fundadas sospeche de la honestidad de otro empleado. Situaciones como sustracción de artículos sin consentimiento, apropiación de bienes o dinero de la compañía o de otros, mal uso de los derechos de descuento o cualquier acto ilícito en beneficio propio.

D) Robos en la Tienda

En estos casos se le recomienda al empleado ser excesivamente vigilante y cuidadoso, si sospecha que algún cliente esta robando mercancía deberá comunicarlo a un miembro de la Gerencia pero nunca acusarlo de haber cometido un robo ni deberá de tratar de detenerlo en ninguna circunstancia.

E) Artículos olvidados por Clientes

Cualquier objeto que el empleado encuentre en la tienda y que haya sido olvidado por un cliente, tales como pertenencias personales, compras, bolsos, tarjetas de crédito o dinero, deberá ser llevado al departamento de Servicios al Cliente.

F) Empleados de la Competencia

Wal Mart tiene dos lemas que son políticas de operaciones:

“Precios Bajos Todos los Días Siempre” y

“Nadie vende a Precios Más Bajos que Nosotros”.

La competencia se interesa en enviar personal a las tiendas para conocer sus precios. Si un empleado ve a alguien de la competencia anotando o preguntando precios se le recomienda no tratar de resolver la situación, sino avisar a un miembro de la Gerencia, quienes han sido capacitados para resolver este tipo de situaciones, saben como lidiar con empleados de la competencia y como llevar a cabo una llamada de atención a estas personas sin que con ello pongan en riesgo la imagen de la compañía.

G) Regalos y Compensaciones

Un empleado de Wal Mart no debe aceptar nunca, bajo ninguna circunstancia, cualquier objeto de valor de parte de proveedores. Esto incluye regalos, servicios, obsequios, propinas, viajes, rebajas, pruebas o dinero en efectivo. Esto es para evitar situaciones en las que el empleado se pueda ver

comprometido con otras personas o tenga la oportunidad de recibir ingresos ilegalmente.

H) Información Confidencial

En Wal Mart se tiene información, manuales, videos y datos que son considerados como confidenciales. No se debe compartir información de la empresa con personas ajenas. Es política de Wal Mart no sacar de la tienda este tipo de información, a menos que se cuente con una aprobación especial de la Gerencia.

I) Comportamiento de Negocios

Wal Mart fomenta las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, lo que favorece un ambiente de trabajo más agradable. No obstante las relaciones afectivas entre empleados pueden conducir al favoritismo, problemas de integridad en la conducta o a decisiones basadas en emociones o amistad en vez de la objetividad necesaria.

Por todo lo apuntado lo que en Wal Mart se ha establecido la siguiente norma de convivencia: bajo ninguna circunstancia se le permite a un empleado de Gerencia sostener relaciones afectuosas con colaboradores o con cualquier otro empleado de Gerencia, de la misma tienda o departamento.

Igualmente, a aquellas personas que sean supervisores no se les permite sostener relaciones afectuosas con empleados a los que supervisen.

J) Hostigamiento

Ningún tipo de hostigamiento, sea sexual, religioso, racial, etc. es tolerado en Wal Mart. Hostigamiento incluye lenguaje ofensivo, gestos, contacto físico u otra conducta que destruya el ambiente cordial.

Si el empleado se encuentra en esta situación se le recomienda hacer uso de la Política de Puertas Abiertas, ya que no hay ninguna represalia

por informar casos de hostigamiento y todos los informes son debidamente investigados. Aquellos empleados relacionados con el hostigamiento de personas serán disciplinados de acuerdo con la situación y la sanción podría incluir baja temporal o despido. El Hostigamiento no importa de que tipo, es incongruente con las creencias de Wal Mart con respecto al Respeto al Individuo.

K) Fumar

Wal Mart ha hecho el compromiso de mantener áreas libres de contaminación, por lo tanto, fumar o utilizar productos derivados del tabaco está permitido solo en las zonas designadas para este propósito. Aquellas personas que violan esta regla son disciplinados, sobre todo si lo hacen en el área de piso de venta dado que, incluso los clientes tienen prohibido fumar en el interior de la tienda.

L) Alcohol y Drogas Ilegales

Cualquier empleado que se encuentre bajo la influencia del alcohol, drogas ilegales o que las tengan en posesión mientras se encuentre realizando funciones relacionadas con la empresa, dentro o cerca de sus instalaciones será sancionado y en cualquier caso esto representa un despido inmediato. Situación que pudimos corroborar durante el período de observación, pues un empleado fue detectado en estado de ebriedad e inmediatamente cesado de su puesto.

M) Colectas

Ni a extraños ni a empleados se les permiten las colectas en las instalaciones de Wal Mart. Vendedores de cualquier tipo, representantes de entidades caritativas y otros grupos no pueden vender o hacer colectas durante horas de trabajo. Así mismo, los empleados tienen prohibido recolectar, vender o involucrarse en actividades no relacionadas con su trabajo durante su jornada laboral.

5.2.2. El comportamiento Laboral Wal Mart

A) Amabilidad

Dentro de Wal Mart todos se conocen por su nombre de pila y usan gaffettes (ver anexos) que ayudan a tal identificación, no importa el nivel jerárquico ni el papel desempeñado dentro de la empresa. Tal costumbre ayuda a promover una atmósfera amigable y hospitalaria que esperan los clientes y que provee un ambiente de trabajo placentero para todos. Sin embargo es indispensable respetar a clientes y personas ajenas a Wal Mart llamándoles por su apellido en el caso de conocerlo.

B) Atención a llamadas telefónicas

Al atender cualquier llamada telefónica se le pide al empleado ser cortés y amistoso y se le pide observar los siguientes puntos básicos a la hora de atender el teléfono:

1. Contestar antes de que cualquier teléfono suene cuatro veces.
2. Si se va a dejar el teléfono desatendido es necesario dejar a otra persona a su cargo o desviarlo.
3. Contestar con ánimo de ayudar a quien llama.
4. Aún si el interlocutor fuera descortés no deberán irritarse ni ser groseros con él.
5. Cerciorarse de que la persona reciba la información que requiere.
6. Al transferir una llamada hay que asegurarse que la persona entre en contacto con alguien que lo pueda ayudar.

Además se les pide recordar que la manera en que contesten el teléfono depende la imagen de Wal Mart que se proyecta al exterior. Pretenden mantener la imagen de una empresa servicial, amistosa y cortés.

C) Cliente molesto

La mayor prioridad de Wal Mart es brindar un servicio de excelencia a sus clientes, superando sus expectativas, pero si por algún motivo el empleado se encontrara con algún cliente molesto le recomiendan seguir los siguientes pasos:

1. Escuchar su queja sin interrumpirlo.
2. Después de entender el motivo de su disgusto, tratar de resolver el problema.
3. Si la situación es muy complicada y está fuera de su alcance el resolverla, deberá llamar a su supervisor o a alguien de Gerencia.
4. Asegurarse de que el cliente no salga de la tienda sin haber recibido una satisfacción a su inconformidad.

D) Todos son comerciantes

Se le pide al empleado que sea un *comerciante*, ya que Wal Mart es una empresa de compra/venta de mercancías. Vender, es precisamente la parte más interesante del proceso, y le piden al empleado que intervenga activamente en el mismo.

En Wal Mart existe el llamado *Mercadeo por artículo*, este concepto significa que en la empresa, -a pesar de que se venden miles de productos-, cada artículo tiene su impacto particular en la venta. Su volumen total de operaciones está basado en la capacidad de sus empleados de promocionar y vender artículos individuales, es decir, vender tanto como se pueda de cada producto.

En el mercadeo por artículo el empleado tiene la posibilidad de desarrollar habilidades y conocimiento para identificar que artículos podrían venderse mejor aplicándoles un marketing adecuado.

E) Comunicación Abierta

En Wal Mart sostienen que una de las claves de su éxito es la forma abierta en que se comunican. Wal Mart se compromete a compartir con sus empleados las cifras y hechos relacionados con el negocio. Quieren brindar al empleado el conocimiento necesario para que desarrolle mejor su trabajo basado en cifras y hechos reales. Aunque exigen, como es lógico un nivel de confidencialidad extremo.

F) Política de Puertas Abiertas

En Wal Mart se empuja al empleado a contribuir con la empresa. Se le exhorta a que en cualquier momento exponga y comparta sus ideas, observaciones, problemas o preocupaciones relacionados con la empresa o con el mismo. Esto pueden hacerlo tanto por medio escrito como verbal.

La Política de Puertas Abiertas invita al empleado a discutir cualquier asunto libre, abierta y confidencialmente, sin temor a cualquier tipo de represalia. Se recomienda al empleado utilizar tal política empezando por su Supervisor inmediato. Aunque, si en determinados casos excepcionales, el supervisor fuera el origen del problema o si el empleado siente que no ha sido atendido satisfactoriamente, se le exhorta a acudir al próximo nivel de Gerencia hasta llegar a los Directores.

G) Líderes Serviciales

Wal Mart cree que la responsabilidad de la Gerencia es brindar un liderazgo que sirva al empleado. Es por esto que sus integrantes deben apoyar y estimular a sus empleados para que tengan oportunidades de éxito. Sam Walton llamaba a este concepto *Líder Servicial*. Los miembros de la Gerencia no son jefes sino *instructores*, que deben mostrar una preocupación constante por la mejora del desarrollo de las actividades laborales de sus subordinados, todo esto de una forma cordial, *servicial*.

H) Trabajo en equipo

Cuando un empleado desarrolla su trabajo una de las partes más importantes es ayudar y apoyar a su equipo. Wal Mart se caracteriza por fomentar la cooperación entre sus empleados. Un empleado Wal Mart debe estar dispuesto a ayudar, colaborar en funciones y reflejar una actitud positiva. En esto radica el servicio de excelencia.

I) Integridad

La buena reputación y altos niveles de operación son esenciales en la empresa, la toma de correctas decisiones basadas en hechos es esencial. Se pide al empleado profesionalidad y buen juicio en acciones y relaciones con los demás, esto incluye ser honesto con compañeros de trabajo, con las pertenencias ajenas y las propiedades de la Tienda.

J) Control de Gastos

Wal Mart practica la Política de siempre permanecer consciente de los gastos, manteniendo el control y con la vista puesta en lograr más ganancias con menos inversión económica y esfuerzo físico. Se pide al empleado controlar los gastos y mantener los costos de operación al mínimo. Se exhorta al empleado a aportar ideas sobre como ahorrar tiempo y dinero, para así poder vender al precio más bajo.

6. Desarrollo de la Investigación ritual en Wal Mart



6. Desarrollo de la Investigación Ritual

Una vez descritos los conceptos teóricos que fundamentan nuestra investigación, y, vista su aplicación en la empresa que nos ocupa, procede el desarrollo concreto de la investigación, para lo cual es necesario establecer, primero, las variables a las cuales se sujetará la recopilación de la información.

6.1. Variables estudiadas

Cualquier estudio que fundamenta su investigación en cifras posee variables que deben ser consideradas fundamentales para que los objetivos puedan cumplirse. El estudio sobre la manifestación numérica de la cultura corporativa por medio de sus Ritos y Rituales tomando Wal Mart como referencia nos ha llevado a considerar y definir cuatro variables principales:

a) Tipo de Ritual

Concierne a la clasificación tipológica en la que se encuadran los diferentes rituales observados, los que hemos sujetado a la clasificación del Rito expuesta por Deal, Kennedy y Yves Bertrand y se encuentran especificados en las páginas de la 124 a la 127 de esta investigación.

b) Tiempo medio de duración del Ritual

Gracias al estudio de tiempos que explicaremos más adelante determinaremos el tiempo promedio de la manifestación de cada uno de los rituales clasificados.

c) Número de personas involucradas

Esta cifra corresponderá al número de personas implicadas en cada ritual, que, según el tipo de manifestación, ha de contar generalmente con un asesor o líder que orienta el sentido del ritual.

d) Número de repeticiones

Como ya hemos explicado, para que un hecho posea características de ritual, debe ser manifestado repetidamente al interior de la organización y poseer un protocolo definido. Esta variable corresponde al número de veces que el ritual se manifiesta durante la observación del hecho.

El siguiente paso para la aplicación de la metodología que, consideramos, nos ayudará a confirmar la hipótesis, es la descripción de estas variables como hechos reales de la organización, por tanto:

6.2. Ritos y Rituales observados en Wal Mart

Como parte de los resultados obtenidos y gracias a la observación directa de los hechos organizacionales, hemos logrado clasificar los rituales que en Wal Mart se manifiestan de la siguiente forma:

6.2.1. Ritos Iniciáticos²⁶⁵

Dentro de los ritos iniciáticos manifestados al interior de Wal Mart podemos calificar sólo la Bienvenida a la tienda del nuevo empleado.

A) Bienvenida

Después de haber contratado a la persona mejor calificada para el trabajo, lo más importante es asegurarse de que los nuevos empleados comprendan sus deberes y responsabilidades laborales dentro de la Tienda. La inducción debe hacer que el empleado se sienta bienvenido y a gusto desde su primer día²⁶⁶.

La bienvenida juega un papel importante en el desarrollo de los empleados, establece la etapa para promover un alto nivel de moral y es una oportunidad para que los empleados sepan que son importantes para la empresa. El proceso de bienvenida incluye información específica por división y compañía.

Este proceso permite a la empresa enfatizar su cultura corporativa y tener información actual y exacta disponible para los nuevos empleados. Durante este proceso se le ofrece al nuevo empleado información sobre:

- La Compañía.
- La División del empleado (Tiendas Wal Mart).
- Su puesto específico dentro de una tienda concreta.

El proceso de bienvenida es el mismo para todas las divisiones de la compañía. Esto ofrece una gran consistencia entre las divisiones al fomentar la cultura, valores y expectativas de Wal Mart en todos los nuevos empleados.

Es un esfuerzo en equipo en donde, además del nuevo empleado, los principales actuantes son:

- a) El Director de la tienda.
- b) El Subgerente de Recursos Humanos.
- c) El Coordinador de Capacitación.
- d) Los Jefes de Departamento.
- e) Los Subgerentes de Área.

²⁶⁵ Bertrand Yves, *Culture Organisationelle. Collection Communication Organisationelle*. Presses de l'Université du Québec. Tele Université, Canada, 1991. Pág. 119

²⁶⁶ Ver anexos: Lista de Revisión del Nuevo Asociado

f) Cualquier visitante de las Oficinas Generales que se encuentre en la tienda cuando se realice la sesión de orientación.

Todos ellos se encuentran vinculados al proceso, pero es en realidad el Coordinador de Capacitación quien se encarga de realizar el proceso completo junto con el nuevo empleado, el resto de los integrantes de la lista son presentados al empleado durante su recorrido por la tienda o a lo largo del proceso de bienvenida que suele durar 16 horas (normalmente es dividido en dos o tres días).

Objetivos

- + Consistencia de Información y culturización para los nuevos empleados.
- + Llevar al nuevo empleado, desde un entendimiento de la cultura empresarial Wal Mart hasta la formación específica de su puesto.
- + Incrementar la participación de la gerencia de la tienda dentro del proceso de orientación y bienvenida.
- + Adaptación a las necesidades de las tiendas nuevas y existentes.

6.2.2. Ritos de Integración²⁶⁷

Al interior de la compañía localizamos y clasificamos tres tipos diferentes de rituales de integración: Los desayunos de empresa, los llamados "Bailes de Saturday Night" y la porra de la empresa.

A) Desayunos

Estos rituales se llevan a cabo todos los viernes de cada semana a primera hora de la mañana (8.00 a.m.). Son reuniones informales que se realizan en la cafetería y en la que se ofrece al empleado un desayuno consistente en una pieza de pan y una taza de café o chocolate. En ellas

²⁶⁷ Bertrand, Yves op. Cit. pág. 120

participan todos los empleados diurnos y nocturnos que estén en ese momento en la empresa. Guiados por el Director de Tienda, los empleados son puestos al tanto de las últimas noticias acontecidas a nivel corporativo y se les exhorta a participar con comentarios.

Objetivos

- + Fomentar la participación de los empleados en la política de puertas abiertas de la compañía.
- + Crear en el empleado el sentimiento de pertenencia a la organización, de ver a esta como su segundo hogar.
- + Relajar el ambiente y preparar a la gente para los días de mayores ventas.

Estos rituales también son utilizados como vehículo para otro tipo de ritual, el Ritual de Reconocimiento, como lo veremos más adelante.

B) Baile "Saturday Night"

Es lo que hemos dado en llamar un juego-ritual, como su nombre lo indica, es un baile que se realiza en la compañía para crear un ambiente agradable de trabajo, consiste en un arreglo de la canción *Saturday Night*²⁶⁸ con letra que habla sobre la tienda y sus objetivos, slogan, metas, en general la estrategia de ventas. A manera de baile se motiva al empleado a participar de estas estrategias y a memorizarlas más fácilmente.

El baile se lleva a cabo todos los lunes como una forma agradable de empezar la semana y en el participan todos los empleados diurnos que están en la empresa a primera hora de la mañana dirigidos por el Director de Tienda.

²⁶⁸ Canción del tipo de la Macarena, con bailes grupales establecidos. La canción fue escogida por su popularidad, por lo que cabe suponer que si decae la misma puede ser sustituida por una canción equivalente.

Objetivos

- + Difundir las estrategias de ventas por un medio de fácil memorización.
- + Divertir y motivar al empleado para el correcto desempeño de las actividades diarias.
- + Crear en el empleado un sentimiento de identificación con la empresa.

C) Porra "Wal Mart"

La porra es otro de los ritos-juego, que junto con el rito del baile proporcionan al empleado un inicio de actividades diarias agradable y refrescante. La porra consiste en ir nombrando cada una de las letras que componen la palabra Wal Mart lo más fuerte posible. Este tipo de juego-ritual ayuda a los empleados a recordar el nombre de la empresa, además de crear un ambiente de trabajo divertido y motivante. Los empleados deben repetir cada letra a viva voz. La manifestación de estos rituales es esencialmente los domingos, uno de los días de ventas más fuertes en la tienda, por lo que se motiva al empleado a empezar el día con ánimo y diversión. Cabe destacar que los domingos no existe ningún otro tipo de ritual, dado que el porcentaje a nivel ventas se incrementa considerablemente y solo se destina a este ritual una media de diez minutos.

Objetivos

- + Un fácil reconocimiento de nombre y símbolos de la tienda (WAL MART y scuigly²⁶⁹).
- + Fomentar la unión de grupo de una forma divertida y amena.
- + Iniciar las actividades de tienda con la motivación adecuada.

6.2.3. Ritos de Exclusión²⁷⁰

Al interior de la empresa pudimos observar sólo un rito de exclusión, que ya fuera simplemente para reprender o con el objetivo de echar fuera al empleado se manifestó durante el tiempo de observación. Este rito es llamado en la compañía:

A) Asesorías para Mejorar

Este tipo de ritual sirve como apoyo a la gerencia que ayuda a los empleados a corregir y modificar su comportamiento y ser más productivos. Es un proceso diseñado para alentar y apoyar al empleado a cubrir expectativas de la compañía a través de la retroalimentación y soporte.

La *Asesoría para Mejorar* se basa en los siguientes cinco pasos:

1. Completar la lista de verificación de "Asesoría para Mejorar" para ver si el empleado requiere verdaderamente una asesoría.
2. Clasificar el comportamiento del empleado.
3. Determinar el nivel adecuado de asesoría.
4. Conducir la sesión de asesoría.
5. Completar los formatos y plan de acción.

Dentro de este tipo de ritual pudimos observar la existencia de cuatro niveles de asesoría con la baja del empleado como quinto paso de exclusión:

1. Asesoría verbal.
2. Primera asesoría por escrito.
3. Segunda asesoría por escrito.
4. Día de toma de decisión y última asesoría por escrito.
5. Baja del empleado.

²⁶⁹ Es la pequeña estrella situada entre las dos palabras Wal Mart y que, como ya ha sido mencionado se añadió al logo tras la muerte del fundador Sam Walton.

²⁷⁰ Bertrand, Yves op. Cit. pág. 120

Dentro de las clasificaciones de comportamiento que son evaluadas por las "Asesorías para Mejorar" se encuentran:

a) *Desempeño por debajo del estándar.*

Desempeño de trabajo que no cubre las expectativas y estándares establecidos para todos los empleados en posición igual o similar.

b) *Indisciplina.*

La indisciplina puede ser catalogada en tres:

Menor: Aquella que cae debajo de las expectativas establecidas para el puesto y empleado.

Seria: La que viola las políticas o interfiere en el orden, seguridad y eficiencia de las operaciones.

Grave: El programa de *Asesoría para Mejorar* no será utilizado en este caso. La relación de trabajo con el empleado es terminada.

Es importante tener en cuenta que un empleado bajo asesoría para Mejorar activa no puede ser transferido o promovido hasta que demuestre un comportamiento satisfactorio y venza el nivel de asesoría, esto es 12 meses después de la fecha de emisión. El encargado directo de la aplicación de la asesoría será su superior directo o encargados de gerencia que hayan detectado el incumplimiento de actividades o reglas por parte del empleado.

Objetivos

Con este programa la empresa no busca castigar a la gente, ya que en ella se cree que el castigo crea frustración, temor y falta de cooperación. Los objetivos básicos de este ritual son:

- + Corregir el desempeño de las actividades del empleado.
- + Servir como ejemplo para lo que debe ser una correcta actitud de trabajo para el resto de los empleados.

- + Manifestar la no tolerancia de actos inaceptables dentro de la organización.
- + Mostrar la disposición de la empresa al disuadir al empleado de un comportamiento incorrecto.
- + Abrir las puertas a una comunicación abierta por parte del empleado.

6.2.4. Rituales de Trabajo²⁷¹

Al interior de Wal Mart y gracias a un minucioso trabajo de observación hemos podido clasificar los rituales de trabajo básicamente en dos: las evaluaciones de desempeño y los cursos de formación.

A) Evaluaciones de desempeño

Las hemos clasificado como rituales de trabajo por que forman parte activa de la cultura corporativa y sirven a los empleados permitiéndoles tener una buena retroalimentación para continuar su desempeño y mejorar en las áreas que necesitan desarrollarse. La retroalimentación debe ser continua, el desempeño se evalúa y comenta con el empleado. Es importante que el empleado se sienta bien sobre lo que está haciendo, esto mejora su autoestima y hace que ponga más entusiasmo a su trabajo.

El asociado es evaluado por primera vez a los 90 días de entrar a la empresa, su segunda evaluación corresponde con los seis meses de su entrada a la Compañía y posteriores evaluaciones anuales determinarán tanto su estancia en la tienda como sus incrementos salariales. Este proceso involucra directamente al supervisor quien es el principal responsable del empleado. Su participación permite una información de primera mano y una oportunidad para desarrollar sus habilidades en el puesto.

Objetivos

- + Formar un contacto entre el empleado y su supervisor.
- + Permitir mostrar lo que en Wal Mart llaman *Liderazgo Servicial* por parte del Supervisor.
- + Detectar las necesidades de formación y desarrollo del empleado en la empresa.
- + Ayudar al empleado a ser más eficiente.
- + Asegurar que todos estén trabajando bien.

B) Formación del puesto de trabajo

La capacitación de los empleados es una de las responsabilidades principales de la Tienda. Una buena formación proporciona estabilidad y consistencia en los servicios y operaciones. Los empleados son orientados al interior de la organización y sobre su puesto, sus superiores supervisan y guían tal formación, dado que son los principales beneficiarios de un buen desarrollo laboral por parte de sus subordinados. El proceso de formación más importante para el empleado es en el momento de entrar a formar parte de la empresa, cuando se le debe orientar perfectamente de las actividades que realizará durante su estancia laboral, por lo que estos primeros días de capacitación no deben ser dejados de lado. Aunque cabe destacar que la capacitación es continua en el interior de las organizaciones, durante la observación de este tipo de rituales en Wal Mart solo pudimos detectar procesos de formación vinculados a nuevos miembros en la plantilla.

La mayor parte de las veces este tipo de formación precede de forma inmediata al proceso de bienvenida del empleado. Y en el, se ven involucrados como mínimo dos personas: el formador y el formado.

Cabe mencionar que para una actualización continua de conocimientos, la tienda tiene una videoteca que contiene una colección de

²⁷¹ Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

videos formativos. Estos videos se relacionan con el desarrollo del empleado, el conocimiento del producto y los procedimientos de la compañía.

Los videos acerca del desarrollo del empleado incluyen:

- + Videos de Inducción
- + Videos de Seguridad
- + Videos Motivacionales
- + Videos de Procedimientos
- + Todos los incluidos en la Matriz de Desarrollo

La videoteca se localiza en la sala de formación de la tienda y esta a cargo de el Coordinador de Capacitación. Los videos se ordenan por temas y se conservan hasta que se actualicen, reemplacen o se reciba la orden de desecharlos.

Objetivos

Con este ritual, la empresa busca sobre todo:

- + Menor rotación de Personal
- +Una mejoría en la moral al reducir las aprensiones respecto a las funciones laborales.
- + Una reducción de mermas debido a una mayor sensibilización por parte de los empleados.
- +Una mejor identificación con la empresa y su cultura.
- +Una reducción de gastos al ayudar a la gente a realizar bien su trabajo desde el primer momento.
- +Una reducción de accidentes.

6.2.5. Rituales Administrativos²⁷²

Las reuniones dentro de Wal Mart son consideradas elementos fundamentales tanto a nivel mercadotecnia como motivacional. Estas se realizan periódicamente y a todos niveles, básicamente podemos dividirlos en cuatro:

A) Reuniones de Directores de tienda

Este tipo de Reunión se lleva a cabo mensualmente, mediante una teleconferencia. Los directores de las diferentes tiendas a nivel nacional sostienen una conversación donde se tratan puntos de interés fundamental para el sostenimiento de la tienda. En esta reuniones se enfocan aspectos meramente comerciales y su fin no es de ninguna forma motivacional.

Objetivos

- + Comunicación permanente con el exterior para mantener una homogeneidad en la dirección.
- + Conocer las tácticas y estrategias que el resto de los directivos de tienda está tomando en materia de administración, dirección y ventas de tienda.

B) Reuniones de Gerencia

Estas reuniones se realizan semanalmente y en ella se discuten asuntos relacionados con la tienda y sus departamentos, así como en su oportunidad se mencionaban los puntos tratados durante la reunión de directores de tienda. En este tipo de juntas participan todos los gerentes de la tienda y el director, y se toman decisiones que afectan el desarrollo de la empresa por lo que son sumamente importantes.

²⁷² Deal y Kennedy, op. cit. pág. 68

Objetivos

- + Mantener informada a la gerencia de las decisiones tomadas por otros directivos o responsables superiores.
- + Crear estrategias de trabajo para incrementar o mantener las ventas.
- + Mantener una comunicación abierta y cíclica entre los integrantes de la gerencia para evitar malos entendidos.
- + Comunicar las decisiones tomadas por la dirección.

C) Reuniones de Jefes de Departamento

Aquí se transmiten a los distintos Jefes de Departamento y Supervisores los puntos ya discutidos con anterioridad por la gerencia. También son juntas semanales, generalmente realizadas un día después de las juntas gerenciales y al igual que las dos anteriores pueden ser de carácter extra oficial y citadas sin previo aviso, como son las situaciones consideradas de emergencia para la tienda. Aunque normalmente se realizan los miércoles como hemos podido observar a lo largo de la investigación.

Además del aspecto comercial, también sirven como canales conductores de motivación al empleado ya que en ellas se celebran también el cumpleaños de alguno de ellos o se hacen del conocimiento público hechos que involucran el buen desempeño de algún empleado.

Objetivos

- +Mantener una comunicación continua con todos los jefes departamentales de la tienda para que las comunicaciones fluyan de manera directa al resto de los empleados.
- + Fomentar la participación en la toma de decisiones de la dirección.
- + Crear un sentido de trabajo en equipo que se ve reforzado por la igualdad de importancia dada a todos y cada uno de los jefes departamentales.

- + Comunicar decisiones de importancia vital para el mantenimiento de la tienda.

D) Reuniones de Empleados

Estas se llevan a cabo todos los días en el turno matutino. Son reuniones sencillas cuyo fin único es el de motivar al personal para el mejor desarrollo de sus tareas al inicio de la jornada laboral. Generalmente son dirigidas por un miembro de Gerencia y el responsable de Recursos Humanos. En ellas se tocan someramente temas como: las ventas del día anterior, la bienvenida de un nuevo empleado, o la mención especial de algún asunto que deba ser transmitido de gerencia a el resto de la tienda.

En tales reuniones, además de mencionar temas específicos se realiza una sesión de ejercicios de calentamiento donde se les recuerda a los empleados la importancia de realizar tales ejercicios para su seguridad. Este tipo de reunión es indispensable dentro de la tienda y no se omiten más que por motivos de fuerza mayor.

Objetivos

- + Informar a los empleados datos de importancia a nivel tienda.
- + Comunicar decisiones sobre estrategias de venta.
- + Mantener y fomentar la política de puertas abiertas entre dirección y empleados.
- + Involucrar al empleado en la cultura de la empresa.
- + Motivar al empleado a la participación del trabajo en equipo.
- + Mejorar el ambiente de trabajo.

6.2.6. Rituales de Reconocimiento²⁷³

Observamos que este tipo de rituales se manifiestan insertados en otros rituales, en el caso de los desayunos de los viernes, mensualmente se aprovecha para felicitar al *Asociado del Mes* o el premio *Si se puede!* al empleado con la mejor idea propuesta para el ahorro de dinero en la tienda o incluso, se felicita al *Vendedor del Mes*. Como este tipo de ritos en la empresa tienen una manifestación numérica en horas/hombre, resulta a veces difícil discernir cuando el ritual del desayuno se ha convertido en ritual de reconocimiento. Por ello que gráficamente hemos decidido presentar juntos los rituales de integración²⁷⁴ y los rituales de reconocimiento.

6.2.7. Rituales Gerenciales²⁷⁵

Como pudimos observar, los rituales gerenciales en Wal Mart han tenido poca presencia, casi nula. Además de los Ritos ya descritos anteriormente son pocos los rituales que se añaden por creatividad de la gerencia. Durante el período de observación de la empresa hemos podido detectar solo un ritual gerencial:

A) Concurso de Baile Interdepartamental

Este tipo de ritual tuvo su manifestación en el último mes de observación y fue creado por la gerencia para motivar las ventas al crear una sana competencia entre el departamento de Carnes y el de Pescados y Mariscos. Los empleados aprovechaban su tiempo libre y horas de descanso para ensayar los bailes que habían de presentar en la competición. Durante este ritual, la gente se sintió motivada al trabajo en equipo y a la identificación con su departamento y su tienda.

²⁷³ Deal y Kennedy, op. cit. pág. 72

²⁷⁴ Ver cuadros de datos

²⁷⁵ Deal y Kennedy, op. cit. pág.75

Objetivos

- + Motivar la unión grupal y el trabajo en equipo.
- + Incrementar las ventas al vincular su rivalidad tanto en ventas como en el concurso de baile.

6.3. Aplicación de los criterios de medición

La investigación y medida del tiempo es una área ampliamente cubierta por la Ingeniería Industrial y la metodología de la Organización de la Producción. Para poder corroborar nuestra hipótesis hemos decidido echar mano de este campo. Ya que hemos decidido posar nuestra atención en la manifestación de los Ritos y Rituales dentro de la organización analizada, creemos haber encontrado la herramienta que, aunque perteneciente al campo de la Ingeniería Industrial, será de gran ayuda para poder lograr nuestro objetivo. Nos referimos a lo que en la Medición del Trabajo es llamado *Estudio de Tiempos*.

Para dar al lector una breve mirada a lo que será una de nuestras herramientas de investigación, presentamos una introducción a este campo de la administración de la producción. Para empezar, hemos de hablar de lo que la medición del trabajo representa, así, en palabras de Adam y Ebert " *La medición del trabajo es la determinación del grado y la cantidad de mano de obra que interviene en actividades de producción/operaciones*"²⁷⁶. Dentro de la Medición del trabajo lo que se pretende es conocer cual debe o debería ser el tiempo promedio que lleva a un empleado cumplir con determinada tarea. Para este estudio de medición del trabajo, es necesario evaluar a una serie de

²⁷⁶ Adam, Everette., Ebert, Ronald, J. *Administración de la producción y las Operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991. pág.343

individuos y llegar a conclusiones generales sobre un actividad específica, es decir, lograr lo que en producción es llamado estándar de mano de obra, que muestra lo que se espera de un trabajador promedio, cumpliendo su trabajo bajo ciertas condiciones laborales.

Pero no es en sí la medición del trabajo lo que ha llamado nuestra atención para el logro de nuestros objetivos, sino las herramientas conceptuales que son utilizadas para el estudio del trabajo. Estas son las llamadas Técnicas para la Medición del Trabajo, y, existen básicamente seis formas de establecer un estándar de tiempo²⁷⁷:

1. Ignorar el proceso de medición formal del trabajo.
2. Utilizar el enfoque de datos de experiencias anteriores.
3. Emplear el enfoque del estudio de tiempo directo.
4. Usar el enfoque del estudio de tiempo predeterminado.
5. Utilizar el enfoque de muestreo del trabajo.
6. Combinar los enfoques 2 y 5, es decir, utilizar el enfoque de datos de experiencias anteriores y el enfoque del muestreo de trabajo.

Para nuestro estudio del tiempo utilizaremos la técnica número tres, *el enfoque del estudio de tiempo directo*, ya que nos permitirá conocer detalladamente cuanto tiempo se emplea en la manifestación de los diversos ritos. Al enfoque del estudio directo también se le conoce como estudio de tiempos, estudio cronométrico o cronometraje del puesto, en palabras de Moisés García, el estudio de tiempos se obtiene: *"En términos generales, para conseguir esta medición del tiempo respecto de las tareas repetitivas, se divide la actividad productiva en las tareas más elementales que implican movimientos perfectamente estandarizados, o bien que tienen un contenido bien especificado"* ²⁷⁸.

²⁷⁷ Adam y Ebert, op. cit. pág. 345

²⁷⁸ García García, Moisés Economía de la Producción y Contabilidad de Costes" Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. 1984 pág.

Además de ser el más ampliamente utilizado para el establecimiento de estándares de trabajo en fábricas, el estudio de tiempos será, en nuestro caso particular, el método que guíe las pautas a seguir para el estudio de la manifestación numérica de los Ritos y Rituales.

La metodología o proceso que sigue el estudio de tiempos es el siguiente:

"1. Observar el trabajo que está siendo cronometrado. Esta técnica depende de la observación directa y por tanto queda limitada para puestos que ya existen. El trabajo seleccionado debe de ser estandarizado en términos de equipo y materiales y el trabajador que lo desempeña debe ser representativo de todos los demás."²⁷⁹

2. Seleccionar un ciclo del puesto. Identificar los elementos del trabajo que constituyen un ciclo completo. Decidir cuantos ciclos se desean monitorear con un cronómetro."²⁸⁰

3. Cronometrar el trabajo en todos los ciclos. Los trabajadores se comportan de diferente manera cuando se está registrando el tiempo que emplean en sus labores, las reacciones comunes son el resentimiento, el nerviosismo y la disminución del ritmo de trabajo. Para reducir estos efectos, el realizar estudios repetidamente, hacer el estudio con diversos trabajadores y ubicarse cerca de un trabajador mientras se realiza el estudio de un puesto de un área cercana, probablemente en otro departamento, pueden resultar de utilidad."²⁸¹

²⁷⁹ En el caso de la observación directa empleada en Wal Mart, quedó limitada a los puestos existentes descritos en el organigrama de la empresa, en el apartado de Estructura del análisis de la empresa. Además, al estar involucrados todos los puestos, la muestra fue totalmente representativa.

²⁸⁰ En lugar de seleccionar el puesto, seleccionamos los rituales, de los cuales se identificaron el total de los elementos que componen el ciclo del ritual, elementos que, han sido descritos al hacer el análisis ritual de Wal Mart.

²⁸¹ Todos los rituales fueron monitoreados en su totalidad, estableciendo cifras estándar, una vez realizada la recolección de la información. Se contó con la ventaja de que los miembros de

4. Calcular el tiempo normal, basándose en los tiempos del ciclo.²⁸²

5. Determinar las tolerancias para el tiempo personal, retrasos y fatigas.

6. Establecer el estándar de desempeño (estándar de tiempo) como la suma del tiempo normal de observación y las tolerancias determinadas.²⁸³

A continuación mostramos al lector los resultados de tal estudio de tiempos, para lo cual primero obtuvimos la cifra estándar de manifestación de cada ritual y luego, procedemos a mostrar gráficamente el tiempo que, estandarizado, se ha observado en el período de investigación ritual de la organización analizada.

Tipo de Ritual	Duración media por sesión (Cifra estándar)	Número de sesiones	Número de personas por sesión
Ritos Inicáticos			
Bienvenida	16 horas	13	e) 2 per. 1 asesor f) 4 per. 1 asesor m) 3 per. 1 asesor a) 4 per. 1 asesor
Ritos de Integración			
Desayunos de los viernes	20 minutos	17	50
Baile "Saturday Night"	10 minutos	17	20
"Porra Wal Mart"	10 minutos	17	20
Ritos de Exclusión			
Asesorías para Mejorar	1 hora	10	2

la empresa no fueron conscientes de que estaban siendo monitoreados, por lo que su respuesta fue natural y no condicionada.

²⁸² Gracias a esta metodología fue posible desarrollar la observación de los Rituales manifestados al interior de la organización y obtener así los estándares de tiempo que lleva cada uno de ellos.

²⁸³ Everett E. Adam y Ronald J. Ebert, op. cit. págs: 346-347

Rituales de Trabajo

Evaluaciones de Desempeño	30 minutos	219	2
Capacitación del Puesto	4 horas	13	e) 2 per. 2 asesores f) 4 per. 4 asesores m) 3 per. 3 asesores a) 4 per. 4 asesores

Rituales Administrativos

Reuniones de Directores	60 minutos	4	2
Reuniones de Gerencia	4 horas	18	5
Reuniones de Jefes de Depto.	4 horas	17	32
Reuniones de Empleados	15 minutos	103	20

Rituales de Reconocimiento

Rituales Gerenciales

Concurso de Baile Interdepartamental	30 minutos	30	1
--------------------------------------	------------	----	---